

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

**EXTENSÃO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA: Histórico e Desempenho do
Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU**

Lumena Thaís Vimieiro Melo

Belo Horizonte

2018

LUMENA THAÍS VIMIEIRO MELO

**EXTENSÃO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA: Histórico e Desempenho do
Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Processos de Trabalho

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Vera Alice Cardoso
Silva

Belo Horizonte

2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do TCC: EXTENSÃO NA FACULDADE DE ODONTOLOGIA: Histórico e Desempenho do Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU

Nome da Aluna: Lumena Thaís Vimieiro Melo

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais – aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

Prof.^a Dr.^a Vera Alice Cardoso Silva

Belo Horizonte

2018

RESUMO

Este trabalho de conclusão do Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior - GIFES é um estudo de caso concebido na perspectiva da gestão de um setor especializado da Faculdade de Odontologia da UFMG, o Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU.

Trata-se de um setor que organiza o provimento de atendimento odontológico para usuários do Sistema Único de Saúde - SUS e para a comunidade da UFMG.

Neste setor convergem as tarefas de formação profissional dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação em Odontologia e as atividades de extensão da FO-UFMG.

O estudo aborda a recente reformulação da organização do CASEU, indicando intervenções e inovações que podem contribuir para o aperfeiçoamento de sua gestão, assim propiciando melhorias na qualidade e produtividade do atendimento oferecido pelas clínicas da Faculdade de Odontologia da UFMG.

Palavras-Chave: Atendimento Odontológico. Gestão de Clínicas Odontológicas na UFMG. Atividade Extensionista na FO-UFMG. Formação Profissional na FO-UFMG.

LISTAS DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Esquema do Espaço Físico do CASEU	23
Figura 2 - Projeto de Ampliação do Espaço Físico do CASEU	24
Tabela 1 - Equipe de Trabalho do CASEU , 2017 - 2018	21
Tabela 2 - Resultados da Gerência de Acolhimento em 2017.....	25
Tabela 3 - Resultados da Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes em 2017	26
Tabela 4 - Resultados da Gerência de Produtividade e Faturamento em 2017	28
Tabela 5 - Melhorias Propostas - Gerência de Acolhimento.....	31
Tabela 6 - Melhorias Propostas - Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes	31
Tabela 7 - Melhorias Propostas - Gerência de Produtividade e Faturamento	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1- O CENTRO DE APOIO, SELEÇÃO E ENCAMINHAMENTO DO USUÁRIO - CASEU: SUA HISTÓRIA ATÉ 2017	8
CAPÍTULO 2- A REESTRUTURAÇÃO DO CASEU: SUA HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS A PARTIR DE 2017	16
CAPÍTULO 3- O CASEU NA ETAPA ATUAL: UM DIAGNÓSTICO.....	21
I- Quadro de Pessoal e Funções	21
II- Infraestrutura.....	23
III- Desempenho e Avaliação de Resultados	25
CAPÍTULO 4- O CASEU NA ETAPA ATUAL: O QUE PODE SER APERFEIÇOADO ...	30
I- Gerências.....	30
II- Organização dos Processos de Trabalho Desenvolvido no CASEU	32
CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste Trabalho de Conclusão de Curso é o Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU, órgão vinculado à Faculdade de Odontologia da UFMG.

O foco do estudo feito é o desenvolvimento e a trajetória histórica do CASEU desde sua fundação até a reestruturação implementada em 2017.

O resultados decorrentes desta reestruturação foram identificados e avaliados visando à detecção de aspectos passíveis de aperfeiçoamento.

O estudo culmina com uma proposta de intervenção visando à melhoria do desempenho do setor.

O objeto de estudo e a análise desenvolvida são apresentados em quatro capítulos.

O Capítulo 1 aborda a conceituação do CASEU e suas competências dentro da organização da FO-UFMG, bem como sua história desde o surgimento até o ano de 2017, enfatizando os contextos que ocasionaram as mudanças no setor ao longo dos anos.

O Capítulo 2 descreve a reestruturação do setor ocorrida em 2017, apresentando o cenário que motivou a mudança e explicando a nova formatação do CASEU.

O Capítulo 3 aborda a situação atual do setor, tratando de temas como sua infraestrutura, quadro de pessoal e resultados recentes obtidos com a reestruturação.

No Capítulo 4 são apresentados os pontos que podem ser objeto de intervenção para a melhoria do desempenho do setor. Enfatiza-se a conexão entre as metas propostas e não alcançadas e as soluções propostas para promover a situação desejada.

CAPÍTULO 1- O CENTRO DE APOIO, SELEÇÃO E ENCAMINHAMENTO DO USUÁRIO - CASEU: SUA HISTÓRIA ATÉ 2017

O Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU é um órgão de logística acadêmico-administrativo vinculado à diretoria da Faculdade de Odontologia da Universidade Federal de Minas Gerais (FO-UFMG). É órgão previsto no Regimento da Faculdade de Odontologia. Sua organização atual foi definida pela Resolução 01/2017 da Congregação desta faculdade.

Por órgão de logística acadêmico-administrativo entende-se a estrutura cuja responsabilidade é prover meios, recursos e informações para a execução de atividades previstas nas atribuições da unidade em que está inserido.

No caso do CASEU, a responsabilidade principal é a gestão do fluxo dos pacientes atendidos nas clínicas que funcionam para atender requisitos dos cursos de graduação e de pós graduação da faculdade.

O atendimento a pacientes caracteriza-se , assim, como elemento de formação profissional e como atividade de extensão universitária.

Conforme disposto na Resolução 01/2017 da FO-UFMG, são competências do CASEU o gerenciamento:

- I. da oferta de tratamento odontológico a ser realizado nas atividades da graduação e pós-graduação que prestam atendimento clínico extensionista nas dependências da FO-UFMG.
- II. do acolhimento dos usuários que procuram atendimento na Faculdade de Odontologia da UFMG.
- III. do recrutamento, seleção e encaminhamento de pacientes para as atividades da graduação e pós-graduação que realizam atendimento clínico extensionista nas dependências da FO-UFMG.
- IV. do cadastro de todos os pacientes atendidos nas clínicas organizadas na dependências da FO-UFMG.
- V. do registro, levantamento de informações, consolidação e análise dos dados de produtividade da Faculdade de Odontologia da UFMG, gerando relatórios anuais referidos aos trabalhos realizados nas clínicas.”

A Faculdade de Odontologia recebe, em média, 1.730 novos pacientes por ano, agenda aproximadamente 1.955 consultas por semestre e recebe em torno de 1.350 encaminhamentos de pacientes a cada seis meses. O CASEU é o setor responsável pelo recebimento, gestão, organização e guarda destes dados.

O CASEU teve origem no "Setor de Triagem de Pacientes", criado em 1989 sob a coordenação da Prof.^a Maria Elisa de Sousa e Silva.

Segundo Bastos (2016, p.2), as primeiras realizações do "Setor de Triagem" consistiram na organização dos prontuários existentes, organização de listas de identificação dos usuários, desenvolvimento de protocolos e rotinas de trabalho e aquisição de um computador para o setor.

As principais funções do "Setor de Triagem" estão a seguir destacadas:

1- Seleção de pacientes:

Os pacientes eram admitidos diretamente no "Setor de Triagem" da Faculdade de Odontologia, conforme a necessidade de cada atividade clínica.

As datas de inscrição para cada especialidade eram determinadas pelos professores coordenadores das disciplinas que demandavam atividades na clínicas.

Os interessados dirigiam-se à Faculdade, então sediada no bairro Cidade Jardim, formando filas para a triagem.

Durante a triagem, determinava-se se o candidato demandava realmente tratamento na especialidade em questão e, em caso positivo, ele ingressava como paciente da FO-UFMG.

O "Setor de Triagem" organizava e realizava as inscrições dos pacientes que seriam admitidos para tratamento.

2- Cadastro e guarda dos prontuários:

Para cada paciente atendido na FO-UFMG era preenchido pelo aluno ou professor um prontuário que continha todas as informações sobre o paciente, bem como as anotações sobre os tratamentos realizados.

Cabia ao "Setor de Triagem" registrar, organizar e manter a guarda de tais documentos.

O cadastro era realizado em um tabela do programa de computador Word e a numeração era um sequencial de quatro números seguidos da sigla da disciplina que oferecia o tratamento requerido pelo paciente.

3- Controle das listas de espera:

Os pacientes admitidos durante as inscrições eram encaminhados para filas de espera de acordo com as demandas de tratamento específico.

Era responsabilidade do "Setor de Triagem" controlar tais filas de espera, bem como monitorar os encaminhamentos de cada caso.

4- Agendamento de pacientes:

O "Setor de Triagem" era responsável por agendar as consultas de pacientes que compunham as listas de espera, conforme surgiam vagas para tratamento nas clínicas.

5- Organização e assessoramento do atendimento nas clínicas:

O "Setor de Triagem" era responsável pelo envio dos prontuários, fornecimento de formulários e assessoria para quaisquer demandas que surgissem, relativas a cada paciente atendido nas clínicas da FO-UFMG.

Segundo Bastos (2016, p.3) , após o esforço inicial de estruturação de um Setor de Triagem, foi montada uma Equipe Multidisciplinar para Seleção e Encaminhamento do Paciente (ESEPAC), composta por professores de diversas especialidades odontológicas, à qual coube a responsabilidade pelos encaminhamentos da triagem pelo período inicial de um ano.

Até então, o paciente era selecionado apenas para uma especialidade por triagem, sendo dispensado caso não houvesse necessidade daquele tratamento em uma disciplina acadêmica.

O especialista avaliava cada paciente que procurava a FO-UFMG e admitia para tratamento apenas aquele com necessidades na sua área de atuação. Caso o paciente necessitasse de outra especialidade, ele era dispensado, devendo retornar para uma nova triagem quando houvesse novas necessidades das disciplinas acadêmicas vinculadas às clínicas.

Com o trabalho da ESEPAC, com uma única triagem passou a ser possível o planejamento global de tratamento, constando do relatório todas as necessidades odontológicas do paciente, de modo que ele poderia ser encaminhado para diferentes especialidades, caso houvesse vaga na clínica correspondente.

Assim sendo, o paciente era avaliado por uma equipe de especialistas em diversas áreas, de modo que era admitido na fila de espera de todas as especialidades das quais necessitava, desde que existisse vaga.

Em 1990, foi criado o CASEU - Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário, a partir da reformulação do "Setor de Triagem" da FO-UFMG.

Foi concebido para ser o órgão responsável pela organização do fluxo de pacientes, pela manutenção das listas de espera e pela guarda e controle dos prontuários de pacientes atendidos na FO-UFMG.

Em 1992, a FO-UFMG passou a integrar a rede pública de atendimento odontológico ambulatorial através do estabelecimento do primeiro convênio de prestação de serviços para o Sistema Único de Saúde de Belo Horizonte - SUS-BH.

O convênio, ainda vigente, formalizado por meio de um Protocolo de Cooperação entre Entes Públicos (PCEP) prevê a prestação de serviços de saúde em caráter ambulatorial, a realização de consultas odontológicas de atenção primária e especializada, bem como o apoio diagnóstico e terapêutico aos usuários do SUS.

O PCEP determina, ainda, como condição geral a ser observada pela FO-UFMG enquanto participe do convênio, a atuação em consonância com os princípios do SUS, conforme descrito no ABC do SUS do Ministério da Saúde (1990), a saber:

UNIVERSALIDADE - É a garantia de atenção à saúde por parte do sistema, a todo e qualquer cidadão. Com a universalidade, o indivíduo passa a ter direito de acesso a todos os serviços públicos de saúde, assim como àqueles contratados pelo poder público. Saúde é direito de cidadania e dever do Governo: municipal, estadual e federal.

EQÜIDADE – É assegurar ações e serviços de todos os níveis de acordo com a complexidade que cada caso requeira, more o cidadão onde morar, sem privilégios e sem barreiras. Todo cidadão é igual perante o SUS e será atendido conforme suas necessidades até o limite do que o sistema puder oferecer para todos.

INTEGRALIDADE - É o reconhecimento, na prática dos serviços, de que:

- cada pessoa é um todo indivisível e integrante de uma comunidade;
- as ações de promoção, proteção e recuperação da saúde formam também um todo indivisível e não podem ser compartimentalizadas;
- as unidades prestadoras de serviço, com seus diversos graus de complexidade, formam também um todo indivisível configurando um sistema capaz de prestar assistência integral.

Enfim: “O homem é um ser integral, bio-psico-social, e deverá ser atendido com esta visão integral por um sistema de saúde também integral, voltado a promover, proteger e recuperar sua saúde.”

Neste ínterim, visando a realizar os princípios do SUS, a FO-UFMG mudou o foco do atendimento clínico para as necessidades dos pacientes, deixando de priorizar exclusivamente os objetivos acadêmicos (BASTOS, 2016).

Bastos (2016, p.3) esclarece ainda que, no passado, o atendimento clínico a pacientes na FO-UFMG era realizado mediante demanda espontânea da população que procurava a faculdade em busca de atendimento.

O tratamento era realizado de maneira fragmentada, com foco no aprendizado do aluno, em detrimento de uma visão holística e integral do paciente.

Na nova etapa, o tratamento do paciente deixou de ser considerado uma ferramenta exclusiva para o aprendizado do aluno e passou a ser seu foco.

Dessa forma, o sucesso é alcançado quando o aluno, durante sua formação acadêmica, agrega valor para o paciente e, conseqüentemente, para a comunidade.

Com a mudança do foco para as necessidades do paciente, o CASEU, assim como muitas outras estruturas da FO-UFMG, precisou se adaptar à nova realidade.

A responsabilidade com o paciente passou a pautar todo o processo do setor.

Desse modo, não é mais admissível suprir as demandas de uma disciplina sem levar em consideração as implicações para o paciente.

Por exemplo, não é mais aceitável dispensar um paciente avaliado que não tenha necessidades em determinada especialidade, sem encaminhá-lo para ser atendido onde ele precise.

O paciente é responsabilidade da FO-UFMG a partir do momento em que é recebido em uma clínica até a conclusão do seu tratamento, independentemente de ser ou não um caso academicamente interessante.

Como consequência das novas responsabilidades em relação ao paciente, o CASEU passou de executor para regulador do processo de gerenciamento do fluxo de pacientes, uma vez que é detentor de informações fundamentais para a nova organização do trabalho.

Os procedimentos realizados pelo setor, que antes eram entregues prontos para serem executados, passam a ser pensados internamente e só então propostos e desenvolvidos junto à comunidade acadêmica (alunos e professores).

Além do controle das filas de espera, dos prontuários e do fluxo de pacientes para atendimento nas clínicas da faculdade, o CASEU passou a realizar e regulamentar as funções a seguir descritas:

1- Determinação do fluxo das listas de espera

É o CASEU que regula o tamanho ideal das listas de espera, bem como o momento em que elas serão fechadas ou abertas para admissão de novos pacientes, de modo a garantir que o paciente não aguarde por longos períodos por tratamentos para os quais não é recomendado grande espera.

2- Intermediação junto aos SUS

O setor é responsável pela renovação do PCEP (Protocolo de Cooperação entre Entes Públicos) junto ao SUS, bem como pela elaboração do Plano Operativo Anual (POA) que determina os procedimentos que serão realizados pela FO-UFMG em pacientes do SUS, e do orçamento que será disponibilizado para tais atendimentos.

3- Faturamento da produtividade para recebimento de recursos do SUS:

Todos os procedimentos realizados nos atendimentos a pacientes do SUS são pagos à FO-UFMG, desde que previstos no Plano Operativo Anual (POA).

É o CASEU o responsável pela elaboração da fatura mensal enviada ao SUS através do Boletim de Produção Ambulatorial (BPA), documento necessário para a autorização de pagamento das atividades realizadas nas clínicas.

4- Elaboração de formulários

Todos os formulários que circulam nas clínicas são elaborados e revisados periodicamente pelo CASEU para garantir padronização e eficácia da documentação.

5- Criação de protocolos

O CASEU desenvolve os protocolos que devem ser seguidos por servidores, alunos e professores na realização de tarefas e solicitação de serviços, tais como: pedido de pacientes, agendamento de início de aulas práticas, empréstimo de prontuários, realização de pesquisas por alunos e encaminhamento de pacientes.

6- Desenvolvimento de ferramentas para otimizar o trabalho

O CASEU desenvolveu e mantém o sistema informatizado de controle de fluxo de atendimento das clínicas especializadas para uso dos alunos e professores, por meio do qual é possível solicitar o agendamento de novos pacientes, encaminhar pacientes antigos, informar

os procedimentos realizados nas consultas e acompanhar o atendimento realizado pelos alunos.

CAPÍTULO 2- A REESTRUTURAÇÃO DO CASEU: SUA HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS A PARTIR DE 2017

O número de pacientes atendidos pela FO-UFMG aumentou exponencialmente a partir de 2008 em função da ampliação do convênio com o SUS, do aumento de vagas no curso de odontologia e da implantação de novas modalidades de atendimento.

Da criação do Setor de Triagem em 1989 até 2017, há registro de 25.945 prontuários de pacientes. Deste total, 17.396 foram registrados entre 2008 e 2017, ou seja, nos últimos dez anos foram admitidos 92,77% pacientes a mais do que o número admitido nos 18 anos anteriores (1989 a 2007).

Esse aumento de atendimentos ocasionou aumento e alterações no fluxo de trabalho do CASEU fazendo com que a estrutura e os procedimentos do setor se tornassem insuficientes para realizar suas atribuições.

Além do aumento substancial no volume de trabalho, outros fatores contribuíram para a obsolescência dos procedimentos e rotinas do CASEU. Os mais significativos são a seguir destacados.

1- Redução do pessoal

Mesmo com o aumento da demanda de trabalho, o quadro de funcionários foi reduzido.

Em 2008 o setor contava com uma telefonista e quatro assistentes em administração do quadro efetivo de servidores, dois auxiliares em administração contratados e três menores aprendizes da Cruz Vermelha Brasileira, totalizando dez funcionários, perfazendo 400 horas semanais de trabalho.

Em 2016, o quadro se encontrava reduzido a uma telefonista e três assistentes em administração do quadro efetivo de servidores e três menores aprendizes da Cruz Vermelha Brasileira, dos quais um trabalhando meio período, totalizando sete, e 260 horas semanais de trabalho. Portanto, houve uma queda de 35% nas horas semanais de trabalho no setor,

enquanto o número de novos pacientes em 2016 foi 477,53% maior, em comparação com 2008.

2- Espaço físico insuficiente

Com o aumento de prontuários para manejar e arquivar, o espaço disponível deixou de ser adequado, comprometendo as condições de trabalho dos funcionários.

3- Procedimentos e rotinas ultrapassados

Rotinas e o hábitos estabelecidos impediam que fossem feitas mudanças nos processos de trabalho, visando ao adequado atendimento de novas demandas.

4- Falta de motivação da equipe

A rotina dura de trabalho, os resultados aquém do desejável e a falta de investimento institucional no setor desmotivavam a equipe, causando a saída de alguns e o adoecimento de outros.

A rotatividade se deu da seguinte forma:

- Servidor I (Telefonista): manteve-se no setor.
- Servidor II (Assistente em Administração): remoção interna em 2017.
- Servidor III (Assistente em Administração): remoção externa em 2016.
- Servidor IV (Assistente em Administração): remoção interna em 2016.

Os três servidores que solicitaram remoção apresentaram no ano de 2016 ao menos um atestado psiquiátrico de mais de cinco dias, motivado por problemas como estresse, estafa, depressão, episódio depressivo e síndrome do pânico.

5- Ausência de normatização dos processos de trabalho

Não existia no setor uma padronização dos processos de trabalho que direcionasse a equipe para uma maneira eficiente de realizar tarefas e prestar serviços.

Em tal contexto, cada servidor executava seu trabalho do jeito que julgava melhor para o setor e para o paciente.

Como consequência da falta de padronização, ocorriam com frequência problemas relacionados a informações conflituosas, quebra de protocolos e perda de históricos de dados.

A execução de algumas tarefas ficava vinculada a um servidor específico, de modo que a ausência do mesmo implicava a não realização do serviço, uma vez que nenhuma outra pessoa detinha o conhecimento do processo e nenhum registro sobre ele existia.

Ao longo de 2016 e no início de 2017, o quadro de servidores foi renovado, permanecendo apenas um servidor do quadro anterior.

Também em 2016, ocorreu mudança na coordenação do setor, por decisão da nova diretoria da Faculdade.

Com a equipe de servidores e de gestores renovada, foi possível realizar uma avaliação imparcial e sem vícios do setor, detectando-se os pontos a serem mudados, os aspectos que deveriam ser melhorados e os que poderiam ser mantidos.

Após diagnóstico inicial da situação do setor, a coordenação propôs e implementou a reestruturação do CASEU, em parceria com a nova equipe.

A reestruturação se deu através da divisão da parte operacional do setor em três gerências com funções distintas e bem delimitadas, a saber, a Gerência de Acolhimento, a Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes e a Gerência de Produtividade e Faturamento.

A Resolução N° 01/2017 da FO-UFMG formalizou este modelo de organização e determinou as atribuições de cada gerência.

À Gerência de Acolhimento cabe:

- I. recepcionar, orientar e direcionar os pacientes que chegam presencialmente à FOUFGM;
- II. gerenciar uma central de atendimento telefônico para prestar informações sobre tratamento odontológico na FOUFGM;
- III. gerenciar o cadastro de pacientes no sistema informatizado do CASEU;
- IV. manter uma ouvidoria para atendimento e encaminhamento de questões envolvendo reclamações, críticas e sugestões provenientes dos usuários da FO-UFMG;
- V. promover, em conjunto com outros setores da FO-UFMG, atividades de promoção de saúde no âmbito das clínicas da FO-UFMG.

À Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes cabe:

- I. fazer o levantamento semestral da oferta de vagas para tratamento odontológico nas atividades de atendimento clínico da FOUFGM;
- II. gerenciar o recrutamento, seleção e agendamento de pacientes para as atividades de atendimento clínico na FOUFGM;
- III. monitorar a trajetória dos pacientes em tratamento na FOUFGM de modo a viabilizar um cuidado integral e centrado nas necessidades do paciente.

À Gerência de Produtividade e Faturamento cabe:

- I. orientar e coordenar a coleta de dados para elaboração do relatório de produtividade das atividades de atendimento clínico da FOUFGM;
- II. elaborar, encaminhar e analisar os relatórios de produtividade das atividades de atendimento clínico da FOUFGM;
- III. monitorar o faturamento dos convênios e prestação de serviço da FOUFGM gerenciados pelo CASEU.

A reestruturação previa ainda: a) o aumento do quadro de pessoal para onze servidores e três menores aprendizes; b) ampliação do horário de funcionamento do setor de dez horas de funcionamento (08:00 às 12:00 e 13:00 às 19:00) para quinze horas ininterruptas (07:00 às 22:00) de modo a atender o público dos cursos e atendimentos noturnos; c) aumento do espaço físico com a adaptação de novas salas para a Gerência de Acolhimento e para a Secretaria do CASEU, assim como a criação de um espaço de sala de espera para os pacientes; d) modernização dos procedimentos e rotinas através da atualização de formulários e adoção de novos métodos de trabalho para as rotinas do setor.

A reestruturação está em vigor desde o início de 2017, tendo sido implementada progressivamente ao longo do ano.

CAPÍTULO 3- O CASEU NA ETAPA ATUAL: UM DIAGNÓSTICO

Com a reestruturação ocorrida em 2017, resultados satisfatórios já estão sendo obtidos, embora a estrutura planejada ainda não esteja totalmente consolidada em função da necessidade da expansão do quadro de pessoal e de alterações no espaço físico.

I- Quadro de Pessoal e Funções

A Tabela 1 apresenta a composição da equipe atual do CASEU.

Tabela 1 - Equipe de Trabalho do CASEU , 2017 - 2018

Gerência de Acolhimento	
Funcionário / Cargo	Funções
Servidor I (Telefonista)	<p>O setor de acolhimento é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recepcionar, orientar e direcionar os pacientes que chegam presencialmente à FO-UFMG. -Gerenciar uma central de atendimento telefônico para prestar informações sobre tratamento odontológico na FO-UFMG. -Gerenciar o cadastro de pacientes no sistema informatizado do CASEU. -Manter uma ouvidoria para atendimento e encaminhamento de questões envolvendo reclamações, críticas e sugestões provenientes dos usuários da FO-UFMG. -Promover, em conjunto com outros setores da FO-UFMG, atividades de promoção de saúde no âmbito das salas de espera das clínicas da FO-UFMG.
Servidor II (Secretária)	
Servidor III (Assistente em Administração)	
Servidor IV (Assistente em Administração)	
Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes	
Funcionário / Cargo	Funções

<p>Servidor V (Assistente em Administração)</p> <p>Servidor VI (Assistente em Administração)</p> <p>Servidor VII (Assistente em Administração)</p> <p>Servidor VIII (Assistente em Administração)</p>	<p>O setor de acompanhamento e gestão do fluxo de pacientes é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fazer o levantamento semestral da oferta de vagas para tratamento odontológico nas atividades de atendimento clínico na FO-UFMG. -Gerenciar o recrutamento, seleção e agendamento de pacientes para as atividades de atendimento clínico na FO-UFMG; -Monitorar a trajetória dos pacientes em tratamento na FO-UFMG de modo a viabilizar um cuidado integral e centrado nas necessidades do paciente.
Gerência de Produtividade e Faturamento	
Funcionário / Cargo	Funções
<p>Servidor IX (Assistente em Administração)</p>	<p>O setor da produtividade é responsável por:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Orientar e coordenar a coleta de dados para elaboração do relatório de produtividade das atividades de atendimento clínico da FO-UFMG. -Elaborar, encaminhar e analisar os relatórios de produtividade das atividades de atendimento clinico da FO-UFMG. -Monitorar o faturamento dos convênios e prestação de serviços da FO-UFMG gerenciados pelo CASEU.

O projeto de reestruturação prevê mais dois servidores, um a ser lotado na Gerência de Produtividade e um a ser lotado na Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes.

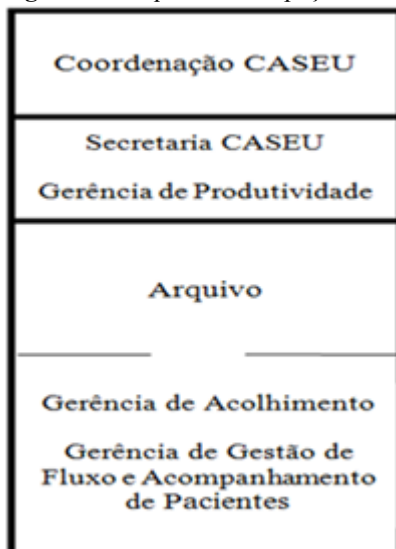
Além dos servidores do quadro da UFMG, o CASEU conta também com o trabalho de alunos bolsistas e voluntários que realizam os atendimentos de acolhimento, direcionando e/ou encaminhando os pacientes indicados pela Faculdade, bem como novos pacientes do SUS para as clínicas vinculadas a disciplinas específicas.

II- Infraestrutura

O setor conta atualmente com o seguinte espaço físico:

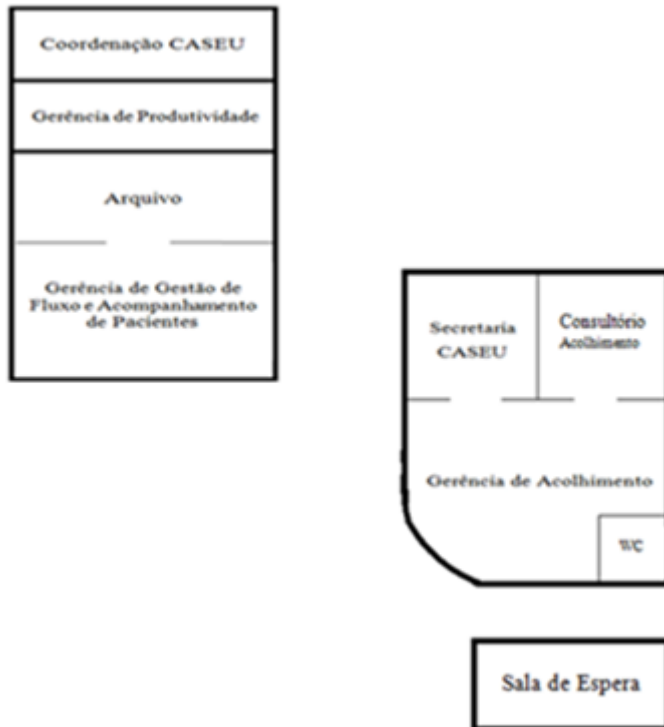
- Uma sala dupla compartilhada pelas Gerências de Acolhimento e de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes;
- Uma sala dupla ocupada pelo arquivo de prontuários;
- Uma sala compartilhada pela Gerência de Produtividade e Faturamento e pela Secretaria do setor;
- Uma sala para a Coordenação.

Figura 1 - Esquema do Espaço Físico do CASEU



O projeto de reestruturação prevê a reorganização do setor conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Projeto de Ampliação do Espaço Físico do CASEU



Portanto, o projeto prevê:

- uma sala dupla para a Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes;
- uma sala dupla ocupada pelo arquivo de prontuários;
- uma sala para a Gerência de Produtividade e Faturamento;
- uma sala para a Coordenação;
- uma sala para a Secretaria do setor (acréscimo do projeto);
- uma sala para a Gerências de Acolhimento (acréscimo do projeto);
- um consultório para realizar o acolhimento de pacientes (acréscimo do projeto);
- uma sala de espera para pacientes (acréscimo do projeto);

- um banheiro para pacientes (acréscimo do projeto).

III- Desempenho e Avaliação de Resultados

Trata-se de informações referentes ao ano de 2017.

1- Gerência de Acolhimento

Tabela 2 - Resultados da Gerência de Acolhimento em 2017

Meta	Resultado	Ações / Indicadores
Recepcionar, orientar e direcionar os pacientes que chegam presencialmente à FOUFMG.	Alcançado	Criação do Projeto Acolhimento que aumentou o grau de satisfação dos pacientes com os serviços prestados.
Gerenciar uma central de atendimento telefônico para prestar informações sobre tratamento odontológico na FO-UFMG.	Alcançado	Aumento substancial no número de ligações atendidas com a extensão do horário de funcionamento para o intervalo de 07:00 às 22:00.
Gerenciar o cadastro de pacientes no sistema informatizado do CASEU.	Não Alcançado	O cadastro de 90% dos prontuários ficou a cargo da Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes
Manter uma ouvidoria para atendimento e encaminhamento de questões envolvendo reclamações, críticas e sugestões provenientes dos usuários da FO-UFMG.	Não Alcançado	Não houve tempo hábil para a estruturação da ouvidoria.
Promover, em conjunto com outros setores da FO-UFMG, atividades de promoção de saúde no âmbito das clínicas da FOUFMG.	Não Alcançado	Não houve tempo hábil para a estruturação do Projeto de Promoção à Saúde.

A principal realização desta gerência foi a criação e implantação do Projeto Acolhimento, que é destinado a recepcionar e orientar os usuários, sejam eles pacientes da FO-UFMG ou pessoas interessadas em obter tratamento em alguma das clínicas da Faculdade.

No projeto, alunos bolsistas e voluntários de diversos períodos avaliam os usuários para detectar suas reais necessidades odontológicas e orientar acerca de providências a serem tomadas para iniciar ou retomar o tratamento.

O projeto solucionou um dos maiores problemas enfrentados pela equipe do CASEU em relação ao atendimento aos usuários que se sentiam frustrados por não terem sido de fato atendidos por um dentista, uma vez que as informações que solicitavam eram prestadas por funcionários administrativos que detêm conhecimento do procedimento, mas não são profissionais da odontologia.

As informações prestadas antes pelos servidores e atualmente pelos alunos (bolsistas ou voluntários) do projeto são essencialmente as mesmas. No entanto, a avaliação do paciente garante que a informação seja mais específica e personalizada.

Embora os alunos do Projeto Acolhimento não realizem nenhum tipo de procedimento odontológico, executando apenas uma avaliação visual e tátil do meio bucal, o simples fato de receberem o paciente em consultório já surte efeito positivo, pois o usuário se sente verdadeiramente acolhido por um profissional, confiando nas informações obtidas.

2- Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes

Tabela 3 - Resultados da Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes em 2017

Meta	Resultado	Ações / Indicadores
Fazer o levantamento semestral da oferta de vagas para tratamento odontológico nas atividades de atendimento clínico da FO-UFMG.	Alcançado	O levantamento foi realizado garantindo o planejamento do semestre sem percalços.

Gerenciar o recrutamento, seleção e agendamento de pacientes para as atividades de atendimento clínico na FO-UFMG.	Alcançado	A equipe concentrou todas as atividade envolvendo o fluxo de pacientes, inclusive com o aumento de disciplinas atendidas.
Monitorar a trajetória dos pacientes em tratamento na FO-UFMG de modo a viabilizar um cuidado integral e centrado nas necessidades do paciente.	Parcialmente Alcançado	Houve o monitoramento. No entanto, por questões contratuais, filas que deveriam estar fechadas precisaram ser abertas.

Antes da reestruturação, os servidores atualmente lotados nesta gerência realizavam todos os protocolos do setor, o que representava grande montante de serviço, gerando sobrecarga da equipe, resultados aquém do esperado e poucas oportunidades para inovar nas atividades.

Além das funções específicas atualmente designadas para esta gerência, a equipe também exercia as atividades de acolhimento e prestação de informações pessoalmente e por telefone, elaborava planilhas para o faturamento e realizava os serviços de secretaria e de agendamento de pacientes.

O principal resultado da reestruturação para esta gerência foi a possibilidade de a equipe se concentrar especificamente nas suas funções e realizá-las de modo completo e com qualidade.

Desse modo, a Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes conseguiu manter-se centrada em suas atribuições, administrando de maneira eficiente e eficaz o recrutamento, seleção e agendamento de pacientes para as atividades de atendimento clínico na FO-UFMG.

3- Gerência de Produtividade e Faturamento

Tabela 4 - Resultados da Gerência de Produtividade e Faturamento em 2017

Meta	Resultado	Ações / Indicadores
Orientar e coordenar a coleta de dados para elaboração do relatório de produtividade das atividades de atendimento clínico da FO-UFMG.	Parcialmente Alcançado	Aumento das disciplinas acadêmicas acompanhadas para coleta de dados da produtividade. Porém não houve adesão da totalidade das disciplinas acadêmicas vinculadas às clínicas.
Elaborar, encaminhar e analisar os relatórios de produtividade das atividades de atendimento clínico da FO-UFMG.	Parcialmente Alcançado	Os relatórios foram elaborados e analisados, porém não foram encaminhados ou divulgados entre professores, alunos e gestores da FO-UFMG.
Monitorar o faturamento dos convênios e prestação de serviço da FO-UFMG, gerenciados pelo CASEU.	Alcançado	O convênio com o SUS foi renovado. A fatura foi enviada tempestivamente em dez dos dez meses em que a FO-UFMG tem atividade.

A avaliação da produtividade baseia-se na coleta e consolidação de dados qualitativos e quantitativos dos pacientes atendidos da FO-UFMG, bem como dos procedimentos realizados.

Com base na coleta de dados, é elaborada a fatura mensal de procedimentos ambulatoriais para recebimento em dinheiro da contrapartida do convênio com o SUS.

A elaboração e consolidação da produtividade da FO-UFMG era uma das tarefas do CASEU e os dados consolidados eram apenas aqueles voluntariamente informados pelos coordenadores de disciplinas acadêmicas, dada a impossibilidade da coleta individual de tais dados em função da sobrecarga de trabalho no setor.

Com a reestruturação do CASEU, uma equipe foi designada especificamente para a coleta de dados de procedimentos e atendimentos, de modo que os dados consolidados passaram a ser coletados diretamente pela equipe junto aos coordenadores para posterior consolidação.

Assim sendo, a avaliação da produtividade das clínicas tornou-se mais objetiva e confiável.

Em tal contexto, houve um aumento de 48,65% no número de disciplinas cujos dados fundamentam os relatórios de produção das clínicas, a partir dos quais se avalia a produtividade da FO-UFMG.

Houve melhoria nos bancos de dados do CASEU, o que levou ao aumento em 61,65% no faturamento de procedimentos pagos pelo SUS.

CAPÍTULO 4- O CASEU NA ETAPA ATUAL: O QUE PODE SER APERFEIÇOADO

A reestruturação do CASEU gerou impactos positivos para o setor e para a FO-UFMG como um todo.

Ocorreram melhorias no relacionamento com os usuários como consequência da modernização dos procedimentos, que tornou as regras do setor mais palatáveis e compreensíveis para alunos, pacientes e professores.

A capacidade produtiva do setor aumentou com a extensão do horário de funcionamento, que beneficiou ainda os alunos que estudam e atendem no horário da noite, bem como os pacientes que só podem resolver questões de tratamento após o expediente de trabalho, seja pessoalmente ou por telefone.

A melhoria na motivação dos servidores vem resultando da construção de um ambiente de trabalho harmônico e organizado, no qual todos tem suas funções definidas, autonomia para promover inovação e respaldo para impor as normas que asseguram a qualidade do trabalho.

O que pode ser aperfeiçoado é proposto a seguir.

I- Gerências

A análise dos resultados das mudanças na organização do setor mostra que algumas das metas das gerências ainda não foram alcançadas.

Algumas ações podem promover as condições para alcance pleno de tais metas.

1- Gerência de Acolhimento

Tabela 5 - Melhorias Propostas - Gerência de Acolhimento

Meta	Sugestão de Melhoria	Indicadores de Sucesso
Gerenciar o cadastro de pacientes no sistema informatizado do CASEU.	-Melhor separação das tarefas entre a Gerência de Acolhimento e a Gerência de Fluxo de Pacientes, evitando que o espaço físico compartilhado induza confusão entre as funções de cada gerência.	96% dos pacientes cadastrados no sistema informatizado pela equipe da Gerência de Acolhimento.
Manter uma ouvidoria para atendimento e encaminhamento de questões envolvendo reclamações, críticas e sugestões provenientes dos usuários da FO-UFMG.	-Elaboração de Projeto de Estruturação do Serviço de Ouvidoria da FO-UFMG, para aprovação pelos órgãos competentes. -Criação de equipe de trabalho para implantar o projeto.	Estabelecimento do Serviço de Ouvidoria da FO-UFMG até março de 2019.
Promover, em conjunto com outros setores da FO-UFMG, atividades de promoção de saúde no âmbito das clínicas da FO-UFMG.	-Elaboração de Projeto para realização de Atividades de Promoção à Saúde em Salas de Espera da FO-UFMG, para aprovação pelos órgãos competentes. -Criação de equipe de trabalho para implantar o projeto.	Início da realização das Atividades de Promoção à Saúde em Salas de Espera da FO-UFMG em março de 2019.

2- Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes

Tabela 6 - Melhorias Propostas - Gerência de Gestão de Fluxo e Acompanhamento de Pacientes

Meta	Sugestão de Melhoria	Indicadores de Sucesso
Monitorar a trajetória dos pacientes em tratamento na FO-	-Zerar as filas de espera da FO-UFMG antes de admitir novos	Redução em 50% do tamanho de todas as

UFMG de modo a viabilizar um cuidado integral e centrado nas necessidades do paciente.	pacientes. -Atualizar informações sobre necessidade de tratamento de pacientes inscritos em filas muito longas. -Encaminhamento de casos não avaliados ou graves (pacientes com demandas extremas ou urgentes) para a coordenação geral do setor.	filas de espera.
--	---	------------------

3- Gerência de Produtividade e Faturamento

Tabela 7 - Melhorias Propostas - Gerência de Produtividade e Faturamento

Meta	Sugestão de Melhoria	Indicadores de Sucesso
Orientar e coordenar a coleta de dados para elaboração do relatório de produtividade das atividades de atendimento clínico da FO-UFMG.	- Conscientizar e cobrar a notificação de atendimento por disciplinas acadêmicas que ainda não enviam dados para esta gerência.	Notificação de dados de todas as disciplinas acadêmicas que realizam atendimentos na FO-UFMG.
Elaborar, encaminhar e analisar os relatórios de produtividade das atividades de atendimento clínico da FO-UFMG.	- Criar meios de publicar os resultados obtidos com a produtividade (remuneração dos procedimentos pelo SUS).	Publicação de relatórios mensais em todos os meses de envio de fatura. Publicação do relatório anual de 2018 até fevereiro de 2019.

II- Organização dos Processos de Trabalho Desenvolvido no CASEU

Como proposta de intervenção para o setor como um todo, propõe-se conceber e implantar um Programa de Normatização de Processos (PNP).

Campos (1998) afirma que a padronização de processos é o modo mais adequado para promover uma maior efetividade no trabalho em organizações complexas. O PNP sistematiza e racionaliza rotinas e procedimentos em processos de trabalho, buscando a padronização e a eficácia dos mesmos, priorizando a qualidade dos serviços. Traduz-se em um conjunto de ações desenvolvidas para padronizar, documentar e monitorar o processo produtivo (MS Quality, 2017).

Para Souza (2010), esta metodologia de organização do trabalho permite uma melhor transmissão de informações, melhoria da produtividade, mais segurança e maior controle sobre atividades desenvolvidas dentro da empresa ou entidade pública, como é o caso do CASEU.

A normatização dos processos de trabalho tem como finalidade:

- padronizar as atividades repetitivas;
- consolidar o conhecimento organizacional;
- harmonizar processo de trabalho e os requisitos do usuário;
- assegurar a rastreabilidade e a previsibilidade dos processos de trabalho;
- avaliar a eficácia e a contínua adequação do sistema de gestão implementado para prover determinado serviço;
- definir os processos internos de modo que todos os funcionários saibam o que é esperado e de que maneira devem realizar suas tarefas.

Souza (2010) afirma ainda:

O objetivo da padronização de processos é possibilitar que as pessoas façam aquilo que tem de ser feito sempre da mesma maneira. A

adoção dessa ferramenta de gestão da rotina de trabalho implica em, antes de sua aplicação, definir os processos de negócio e de suporte com os respectivos responsáveis e em rever os fluxos de trabalho visando à redução de atividades que não agregam valor, ou seja, corrigindo as falhas. Tudo isso para que a padronização seja correta, fiel à realização do trabalho e para que esteja em consonância com o propósito da organização.

Propõe-se que o Programa de Normatização de Processos do CASEU seja desenvolvido através de um mapeamento de processos que nele tramitam. Este mapeamento deve servir de insumo para a criação do Manual de Procedimentos do CASEU.

Um manual é a consolidação de um melhoramento sistemático dos processos dentro da organização, consistindo em um conjunto de normas, procedimentos, instruções e orientações a serem seguidos pelos funcionários de uma organização, determinando a maneira que os processos devem ser executados e conduzidos, seja individualmente ou em grupo (CURY, 2008).

Oliveira (2006) indica como vantagens do uso de manuais de procedimentos:

- ser importante fonte de informação sobre as rotinas e protocolos;
- ajudar a fixar padrões de operação e execução de tarefas;
- evitar equívocos entre os trabalhadores de um setor e da organização como um todo;
- possibilitar o treinamento de novos (e antigos) funcionários;
- representar restrição para improvisações;
- servir para avaliar e revisar as práticas e os processos institucionalizados.

Para a construção do Manual de Procedimentos do CASEU, propõe-se o planejamento das seguintes etapas:

- Etapa 1 - Coleta de informações acerca de todos os processos realizados no setor envolvendo todos os que nele trabalham (servidores do quadro da UFMG, trabalhadores terceirizados, alunos bolsistas e voluntários).

- Etapa 2 - Detecção das falhas observadas nos processos de trabalho vigentes, identificados na Etapa 1.

- Etapa 3 - Elaboração do documento de normatização dos processos de trabalho baseado na análise dos dados colhidos nas etapas anteriores.

- Etapa 4 - Envio do documento para análise dos servidores responsáveis pela realização de cada tarefa abordada.

- Etapa 5 - Resolução de divergências de interpretação sobre normas e procedimentos adequados para a organização de cada processo de trabalho.

- Etapa 6 - Envio de proposta de manual para avaliação e aprovação da coordenação do CASEU

- Etapa 7 - Realização de teste piloto para verificar a qualidade do manual, através de sua utilização como única fonte de informação, por determinado período para todos os setores do CASEU.

- Etapa 8 - Correção de falhas apontadas durante o período de teste

- Etapa 9 - Implantação oficial do Manual de Procedimentos do CASEU

CONCLUSÃO

O Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU é um setor fundamental dentro da estrutura acadêmica e administrativa da Faculdade de Odontologia.

Trata-se de um setor especializado de logística acadêmico-administrativa responsável por gerir o fluxo de atendimentos a pacientes nas clínicas que realizam atividades acadêmicas, sendo um órgão de interface entre o ensino acadêmico dos profissionais de odontologia e a realização da atividade extensionista da FAO-UFMG, que tem, por sua vez, função social de grande impacto para a comunidade.

Com base no estudo de caso realizado sobre o CASEU, tendo como base os fatos ocorridos no passado em comparação com a situação atual, pode-se concluir que o setor passou por diversas transformações ao longo do tempo, demandadas por fatores como: a) alterações nas estruturas da Faculdade de Odontologia e da UFMG como um todo (cortes de verbas, redução do quadro de pessoal, mudanças de gestores), b) estabelecimento do convênio com o SUS, c) ampliação do alcance dos serviços prestados à comunidade, d) mudança do objetivo e enfoque no atendimento aos pacientes.

Em meio às mudanças constantes, destaca-se a importância da reestruturação do setor em gerências, ocorrida em 2017, o que garantiu a divisão eficiente e racional das tarefas, de modo que cada servidor foi capaz de especializar-se em sua área de atuação, o que permite realizar as tarefas do processo de maneira mais qualificada e especializada.

Vale ressaltar que a evolução das técnicas para melhoria dos processos de trabalho é contínua e cabe aos membros do setor manterem-se permanentemente atualizados, promovendo mudanças na normatização de seus processos que se mostrarem necessárias para evitar que se tornem obsoletas e comprometam a qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

BASTOS, JULIANA VILELA. Planejamento Estratégico para o Triênio 2017-2019. Belo Horizonte, 2016.

BASTOS, JULIANA VILELA. Projeto piloto para 30 horas semanais no Centro de Apoio, Seleção e Encaminhamento do Usuário - CASEU - Faculdade de Odontologia - UFMG. Belo Horizonte, 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo horizonte: Ed. DG, 1998.

CURY, Antonio. Organização e Métodos: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2008.

Regimento da Faculdade de Odontologia. Belo Horizonte, 2013. Aprovado pela Egrégia Congregação da Faculdade de Odontologia da UFMG.

Resolução nº 01/2017 de 19 de Abril de 2017. Belo Horizonte, 2017. Aprovada pela Egrégia Congregação da Faculdade de Odontologia da UFMG.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Abc do SUS: DOCTRINAS E PRINCÍPIOS. Brasília, 1990. Disponível em: <http://www.pbh.gov.br/smsa/bibliografia/abc_do_sus_doutrinas_e_principios.pdf>. Acesso em: 02 de março de 2018.

Programa de Normatização de Processos. MS Quality. Disponível em :<http://www.msquality.net/4006/4069.html>. Acesso em: 03 de março de 2018.

SOUZA, Ítalo Ávila. Padronização de Processos como Ferramenta de Gerenciamento: Um estudo de caso no Yázigi Internexus João Pessoa. João Pessoa, 2017.